

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Odmeňovanie zamestnancov v organizácii
Employee Remuneration in a Selected Organization

Študent: Marcela Špalková
Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

Prehlásenie

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vrátane príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave 7. 5. 2009

.....
Marcela Špalková

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala PhDr. Zdeňke Kaňákovéj za odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispela k vypracovaní tejto práce. Ďalej ďakujem výkonnej riaditeľke podniku Ing. Daniele Tomekovej za poskytnuté informácie a konzultácie, bez ktorých by táto bakalárska práca nemohla vzniknúť.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická časť	2
2.1	Riadenie ľudských zdrojov a personálna politika	2
2.2	Systém odmeňovania zamestnancov	6
2.3	Mzdová politika	8
2.4	Mzdová štruktúra	10
2.5	Mzdové formy	11
2.6	Legislatíva ovplyvňujúca úroveň miezd	15
2.7	Zamestnanecké výhody	15
3	Charakteristika organizácie	18
3.1	Predstavenie organizácie	18
3.2	História organizácie	19
3.3	Stratégia organizácie a personálna politika	20
3.4	Organizačná štruktúra TODAKO	21
3.5	Štruktúra zamestnancov	22
3.5.1	Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia	22
3.5.2	Veková štruktúra zamestnancov	22
3.5.3	Vzdelanostná štruktúra zamestnancov	23
3.6	Štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni	24
3.6.1	Veková štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni	24
3.6.2	Vzdelanostná štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni	25
3.7	Vývoj počtu zamestnancov	25
4	Analytická časť	27
4.1	Mzdová politika	27
4.1.1	Objemy vyplatených mzdových prostriedkov	28
4.2	Vyhodnotenie dotazníka	29
5	Návrhy a odporúčania	34
5.1	Zriadenie personálno-ekonomického úseku	34
5.2	Rozšírenie o zamestnanecké výhody	34
5.3	Zmena v štruktúre mzdy	35
5.4	Informovanosť o systéme odmeňovania	36
5.5	Mzdová politika	36
6	Záver	38
	Zoznam použitej literatúry	39
	Zoznam skratiek	
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
	Zoznam tabuliek	
	Zoznam grafov	
	Zoznam príloh	

1 Úvod

Táto bakalárska práca je zameraná na stále aktuálnu tému - odmeňovanie zamestnancov vo vybranej organizácii. Systém odmeňovania patrí medzi jednu z najdôležitejších personálnych činností a mal by vychádzať z celkovej stratégie firmy. Systém odmeňovania púta pozornosť zamestnávateľov, ako aj samotných zamestnancov.

Pri odmeňovaní zamestnancov by sa zamestnávatelia mali riadiť heslom „za poctivú prácu, slušná mzda“. Aj keď realita hlavne v malých a stredných podnikoch je úplne odlišná. Zamestnanci chcú byť za svoje znalosti, schopnosti a vedomosti, ktoré do firmy vkladajú, spravodlivo ocenení. Malé a stredné firmy kladú dôraz hlavne na výrobu, poskytované služby, finančné, materiálne, informačné zdroje a dosiahnutie čo najvyššieho zisku. Tu sa často záujmy zamestnancov a zamestnávateľov rozchádzajú. Majitelia malých a stredných firiem často zabúdajú na najcennejší zdroj, ktorý majú – na ľudí ako svojich zamestnancov.

Mnou zvolená organizácia je výrobná firma TODAKO, ktorá patrí z pohľadu počtu zamestnancov medzi malé podniky. V súčasnosti zamestnáva 27 zamestnancov. Pre prácu použijem interné informácie a dokumentáciu z firmy TODAKO a taktiež aj odbornú literatúru.

Moja práca bude rozvrhnutá do štyroch častí. V prvej časti bude cieľom spracovanie problematiky odmeňovania z odbornej literatúry. Druhá časť sa bude venovať charakteristike organizácie, zmapovaniu stratégie a personálnej politiky v organizácii. V tretej analytickej časti zmapujem mzdovú politiku v organizácii a vyhodnotím dotazník. V štvrtej časti upozorním na chyby a nedostatky a navrhnem opatrenia a odporúčania.

V bakalárskej práci som si stanovila tieto ciele:

- popísať a zmapovať stav systému odmeňovania najskôr v teoretickej rovine a následne vo firme TODAKO,
- zmapovať mzdovú politiku firmy a pomocou dotazníkového prieskumu zistiť postoj zamestnancov firmy TODAKO k systému odmeňovania,
- vyhodnotiť výsledky a navrhnúť opatrenia.

2 Teoretická časť

2.1 Riadenie ľudských zdrojov a personálna politika

Armstrong (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Armstrong (2007) uvádza, že systém riadenia ľudských zdrojov umožňuje organizáciám učiť sa rozpoznávať a využívať nové príležitosti a zaistiť, aby organizácia bola schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele v oblasti efektívnosti organizácie, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, riadenia odmeňovania, zamestnaneckých vzťahov, uspokojovania potrieb a preklenovania medzi rétorikou a realitou.

Armstrong (2007) vymedzuje **ciele riadenia ľudských zdrojov**:

- **Efektívnosť organizácie**

Riadenie ľudských zdrojov by malo zabezpečovať sústavné zlepšovanie a vytváranie vzťahov so zákazníkmi a tým vytvárať konkurencieschopnosť firmy.

- **Riadenie ľudského kapitálu**

Pre organizáciu predstavujú zamestnanci ľudský kapitál, teda bohatstvo organizácie. Ak si chce organizácia získať a udržať potrebné kvalifikovaných, oddaných, skúsených a dobre motivovaných pracovníkov, musí do svojho bohatstva v podobe ľudského kapitálu investovať a ponúkať príležitosti k učeniu a sústavnému rozvoju. Využívanie kvantitatívnych nástrojov (meranie ľudských zdrojov a výkonu ľudí) slúži ako prostriedok a sprievodca na orientáciu pre účely stratégie a praxe riadenia ľudí.

- **Riadenie znalostí**

Riadenie znalostí je postup vytvárania, získavania, ovládania, zdieľania a využívania znalostí a zručností, ktorý smeruje k zlepšovaniu výkonov v organizácii.

- **Zamestnanecké vzťahy**

Spoluprácou medzi manažmentom a zamestnancami a ich odbormi vytvárať takú klímu, v ktorej je predpoklad pre produktívne a harmonické vzťahy.

- **Uspokojovanie rozdielnych potrieb**

Politika, ktorú vykonáva riadenie ľudských zdrojov, musí poskytovať rovnaké príležitosti všetkým pracovníkom. Musí vziať do úvahy potreby všetkých zúčastnených strán – zabezpečovať pre manažment rôznorodé pracovné sily a zároveň myslieť na individuálne i skupinové rozdiely v zamestnaní, osobných potrebách a štýle práce.

- **Preklenovanie priepasti medzi rétorikou a realitou**

Prichádzať s novými inovatívnymi, politikami a postupmi je ľahké, ale cieľom je zabezpečiť, aby tieto nové a inovatívne postupy naozaj fungovali.

- **Riadenie odmeňovania**

Armstrong (2007, 31) udáva, že „riadenie ľudských zdrojov sa usiluje o zvyšovanie motivácie, pracovnej angažovanosti a oddanosti zavádzania politiky a postupov, ktoré zaisťujú, aby boli ľudia hodnotení a odmeňovaní za to, čo robia a čoho dosahujú i za úroveň vlastností a schopností, ktorú majú alebo si osvoja“.

Armstrong (2007) udáva vo svojej publikácii **charakteristiky riadenia ľudských zdrojov**:

- Je to rozmanité riadenie, ktoré nemá univerzálnu platnosť. Naopak má mnoho modelov a postupy v rôznych organizáciách sa líšia.
- Uplatňuje sa strategický prístup riadenia ľudských zdrojov.
- Orientuje sa na oddanosť a angažovanosť, snaží sa dosiahnuť úplnú a silnú identifikáciu zamestnancov s cieľmi a hodnotami organizácie.
- Vníma ľudí ako „ľudský kapitál“. Úspešnú organizáciu tvoria ľudia a ich kolektívne znalosti, schopnosti, skúsenosti. Takíto ľudia by mali byť považovaní za bohatstvo, za aktíva organizácie a nie za variabilné náklady. Pre organizáciu sú zdrojom konkurenčných výhod.
- Používa unitaristickú filozofiu a individualistický prístup k zamestnaneckým vzťahom.
- Je to aktivita vykonávaná manažérmi.
- Zameriava sa na podnikové hodnoty. Záujmy členov organizácie sú veľmi uznávané, ale podriadené záujmom podnikania.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) považujú personálnu politiku za najvyšší nástroj realizácie určitej personálnej stratégie, teda stratégie riadenia ľudských zdrojov. Dôležitá je podľa nich preto, že pôsobí ako regulátor toho, čo manažment firmy podniká a presadzuje smerom k ľuďom v záujme dosiahnutia strategických cieľov firmy.

Koubek (2007) zdôrazňuje, že personálnej práci je potrebné venovať pozornosť už od okamihu, kedy majiteľ firmy najíma svojho prvého zamestnanca a bez ohľadu na veľkosť firmy.

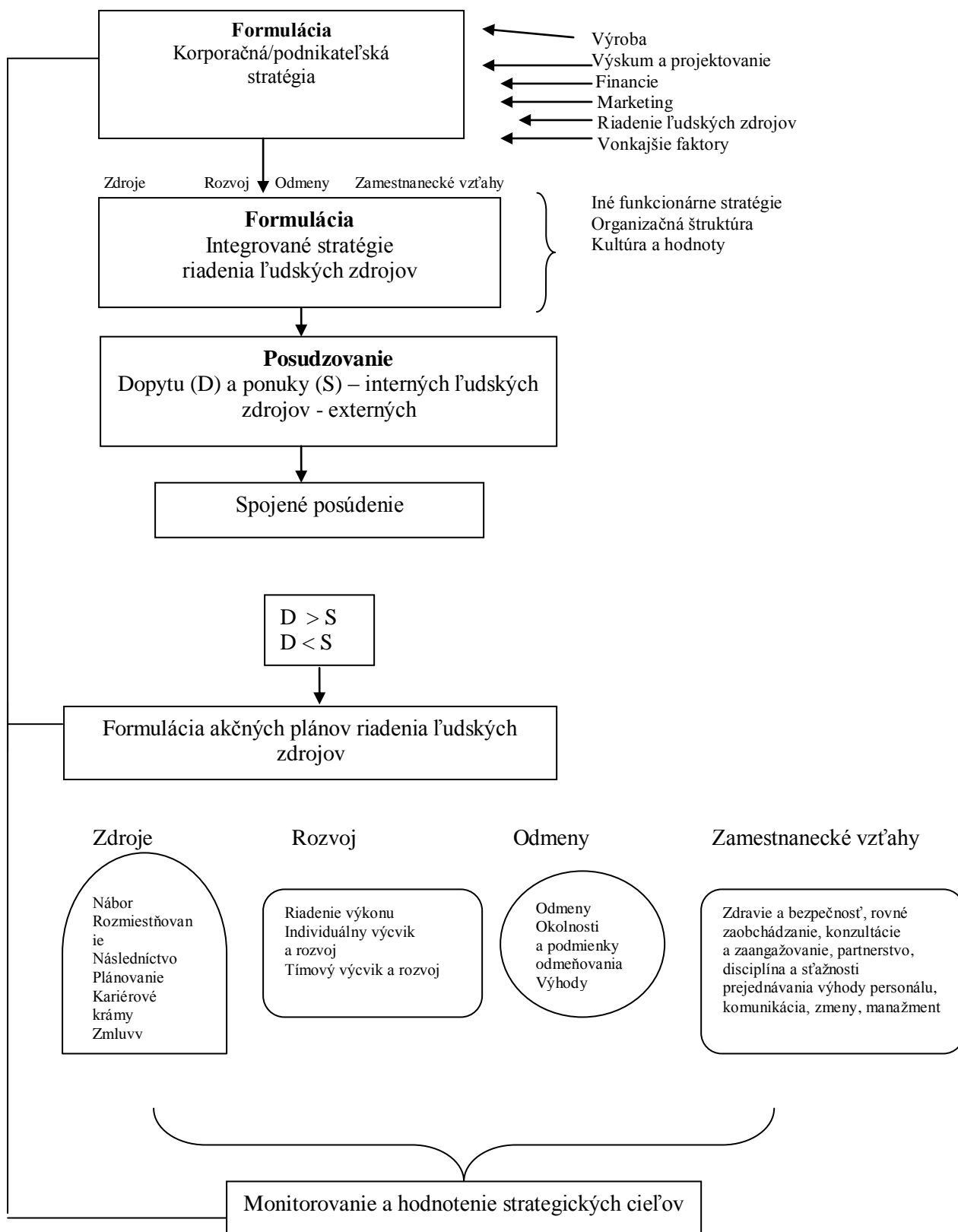
Upozorňuje na tieto fakty:

- už aj veľmi malá firma musí mať premyslenú a pripravenú koncepciu všetkých personálnych činností tak, aby bola kedykoľvek pripravená akúkoľvek činnosť aktivizovať bez zbytočných odkladov, improvizácii ju realizovať,
- malé a stredné firmy sú zlou alebo nedostatočnou personálnou prácou ohrozené ďaleko viac než podniky veľké, preto by si mali ich majitelia a vedúci pracovníci osvojiť potrebné personálne znalosti a zručnosti, čo by mali zvažovať aj pri výbere odborného rozvoja seba a vedúcich zamestnancov firmy,
- pozornosť venovaná personálnej práci firme prinesie efektívne využívané ľudské pracovné sily, zlepšovanie jej pracovného výkonu, žiaduce formovanie jej odborného profilu, väčšiu spokojnosť zamestnancov a tým aj menej konfliktov, menšiu fluktuáciu, dobrú zamestnávateľskú povesť, ľahšie získavanie zamestnancov, stabilizáciu zamestnancov, väčšiu lojalitu zamestnancov. Všetky tieto prínosy sa odrazia na hospodárskych výsledkoch firmy a tempe rozvoja firmy.

Koubek (2007) zdôrazňuje potrebu stanoviť pravidlá, ktorými sa firma bude riadiť pri každom rozhodovaní, ktoré sa nejakým spôsobom budú priamo či nepriamo týkať pracovníkov a ich práce. Tieto pravidlá môžu mať všeobecnú platnosť, ale môžu byť aj čiastkové a týkať sa jednotlivých personálnych činností. Každý pracovník by mal vedieť, aké sú kritéria napr. hodnotenia a odmeňovania. Je nutné:

- zoznámiť všetkých pracovníkov s pravidlami personálnej politiky firmy a dbať na ich dodržiavanie,
- informovať pracovníkov o všetkom, čo by malo mať nejaký dopad na ich postavenie.

Model procesu plánovania ľudských zdrojov:



Zdroj: FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Praha: Computer Press 2002, 50 s. ISBN 80-7226-515-6

2.2 Systém odmeňovania zamestnancov

Koubek (2007) uvádza, že firma si chce najčastejšie pomocou systému odmeňovania vytvoriť konkurenčné výhody pre získavanie pracovníkov, udržať si pracovníkov, dosiahnuť konkurencieschopnej produktivity a zisku, kvality a technickej úrovne produkcie, flexibility a kreativity, formovať a rozvíjať taký pracovný kolektív, ktorý by bol schopný realizovať ciele firmy, formovať a rozvíjať zdravé pracovné a medziľudské vzťahy vo firme.

Koubek (2002) vymedzuje odmeňovanie ako personálnu činnosť, ktorej sa v organizácii venuje mimoriadna pozornosť ako vedenia, tak aj pracovníkov. Ďalej uvádza, že tu nepatrí iba mzda a iné peňažné formy odmeny, ktoré poskytuje organizácia pracovníkovi za vykonávanú prácu. Taktiež upozorňuje na to, že niektoré formy odmeňovania sa dajú vyjadriť peniazmi, ale niektoré v peniazoch vôbec vyjadriť nejde.

Odmeňovanie zahrnuje:

- povýšenie, formálne uznanie (pochvaly),
- zamestnanecké výhody poskytované zamestnancom nezávisle na ich pracovnom výkone iba z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na základe ktorého zamestnanec pre organizáciu pracuje,
- veci a okolnosti, ktoré nie sú celkom samozrejmé (napr. pridelenie určitým spôsobom vybavenej kancelárie, zaradenie na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja, zariadenia),
- vzdelávanie poskytované organizáciou,
- spokojnosť zamestnanca s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša,
- pozitívne pocity prameniace z účasti pracovníka na aktivitách a úlohách,
- neformálne uznanie okolia,
- dosahovanie pracovných cieľov a kariéry.

Ďalej zahrnuje:

- povýšenie zamestnancov,
- formálne uznanie,
- pozvanie na slávnostný obed alebo večeru,
- poverovanie ľudí vedením,

- rozmanité a zaujímavé práce,
- priateľské vzťahy na pracovisku,
- príjemný štýl vedenia ľudí v podniku.

Niektoré formy odmeny nemajú hmotnú povahu, prispievajú k spokojnosti pracovníka, prinášajú mu radosť a pocit užitočnosti a dôležitosti.

Koubek (2003, 156) uvádza, že „systém odmeňovania je spôsob stanovovania miezd a zamestnaneckých výhod“.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) upozorňujú na rozdiely v očakávaní zamestnanca a zamestnávateľa.

Očakávania zamestnancov sú zamerané na čo najväčšiu kúpnu silu, pocit primeranosti medzi predstavou o mzde za prácu, ktorú zamestnanec vykonáva, a tým, čo dostáva. Zamestnanec potrebuje cítiť primeranosť aj v závislosti od práce, ktorú vykonávajú ostatní ľudia. Zamestnanci očakávajú uznanie za osobný prínos pre firmu. Dôležitý je pre nich transparentný systém odmeňovania – nastavenie skladby odmeňovania, hlavne pevných a pohyblivých zložiek.

Zamestnávatelia očakávajú čo najefektívnejšie a čo najnižšie náklady na mzdy. Chcú mať výkonných a motivovaných zamestnancov. K tomu chcú vytvoriť aj takú štruktúru mzdy, súčasťou ktorej sú zamestnanecké výhody, ktorá by pôsobila motivačne na zamestnancov. Zamestnávatelia sa usilujú zostať konkurencieschopnými a snažia sa udržať najvýkonnejších zamestnancov. Očakávajú udržanie prestížneho postavenia na trhu práce (napríklad tým, že ich zamestnanci patria k najlepšie plateným v okruhu 100 km).

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, 157) uvádzajú, že „systém odmeňovania musí vychádzať zo stratégie firmy a podporovať jej kľúčové prvky. Potom je výsledkom aktívny, účinný a motivujúci systém, ktorý naplní princíp spravodlivej odmeny za poctivú prácu“.

Stratégia odmeňovania podľa Armstronga (2007):

- je prehlásenie o zámere, ktorý definuje, čo chce organizácia v dlhodobej perspektíve spraviť v oblasti vytvárania a realizácie politiky, spôsobu a procesu odmeňovania, ktorý pomôže pri dosahovaní jej podnikateľských cieľov a naplňovaní potrieb strán zainteresovaných na organizácii,
- vyjadruje účel a smer a je rámcom pre vytváranie politiky, spôsobu a procesu odmeňovania,
- je založená na pochopení potrieb organizácie a jej zamestnancov a toho, ako môžu byť čo najlepšie uspokojované,
- ide v nej o vytváranie hodnôt organizácie o tom, ako by mali byť ľudia odmeňovaní,
- ide v nej o formulovanie hlavných zásad, ktoré zaistia, aby tieto hodnoty boli uvádzané do života,
- je založená na filozofii odmeňovania, ktorá vyjadruje, čo by malo byť podľa najlepšieho presvedčenia organizácie základom pre oceňovanie a odmeňovanie ľudí.

2.3 Mzdová politika

Mzdová politika organizácie podľa Kaňákovvej, Bláhu, Babicovej (2000, 128) musí vychádzať z jej celkovej stratégie a rešpektovať vonkajšie a vnútorné prostredie, v ktorom organizácia pôsobí. Do celkovej odmeny treba započítať zamestnanecké výhody ako nepriamu formu odmeňovania.

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) vymedzujú tieto **ciele** mzdovej politiky:

- **efektivita:** zvýšenie produktivity, kontrola vynaložených nákladov a zhodnotenie účinnosti či mzdový systém prispieva k plneniu strategických cieľov organizácie,
- **etika:** transparentný mzdový systém rešpektujúci záujmy a potreby zamestnávateľa a „spravodlivú“ odmenu za prínos zamestnancov. Rešpektovať vonkajšiu mzdovú konkurencieschopnosť a vnútornú konzistenciu vychádzajúcu z komparácie jednotlivých typov práce vrátane zhodnotenia pracovných podmienok na konkrétnom pracovnom mieste alebo v organizácii. Súčasťou je aj dodržiavanie platnej legislatívy a kolektívnych dohôd.

Taktiež uvádzajú, ktoré **faktory** musia byť v mzdovom systéme rešpektované:

- **Relatívna spravodlivosť** – je potrebné vybudovať spravodlivý systém, určite nemôže dochádzať k diskriminácii podľa pohlavia, rasy alebo inej diskriminácii.

- **Transparentnosť** – mzdový systém musí byť zrozumiteľný a prehľadný, je potrebné zvažovať, ktoré informácie o odmeňovaní treba zverejniť.
- Je dôležité, aby mzdový systém obsahoval **konštrukciu miezd** a mal možnosť sa k nej vyjadriť.
- Musí byť rešpektovaná aj **konzistentnosť** mzdového systému. Je dôležité, aby v ňom neboli neopodstatnené rozdiely v pevných zložkách na rovnakých pracovných pozíciách.
- Firma musí byť **konkurencieschopná**.
- Na dosiahnutie efektívnosti musí byť nastavený **kontrolný systém**.
- Samozrejmosťou musí byť dodržiavanie zmlúv, zákonov a predpisov.
- Je dôležité neustále prispievať k dobrému imidžu firmy a udržaniu prestíže zamestnávateľa na trhu práce.

Pri rozhodovaní o uprednostňovaní princípov mzdovej politiky musia byť podľa Bláhu, Mateiciuca, Kaňákovvej (2005) uplatňované princípy:

- **Výkonnosti** – tu sa kladie dôraz na výkon a prínos zamestnanca pre organizáciu. Princíp zabezpečuje stabilitu výkonných zamestnancov a zároveň zamestnancov, ktorí sú neefektívni, núti organizáciu opustiť.
- **Zásluhovosti** (seniority) – znamená zohľadňovanie počtu odpracovaných rokov. Priamo úmerne s vekom rastie mzda. Princíp býva uplatňovaný, ak chceme stabilizovať zamestnancov.
- **Zmiešaný princíp** uplatňuje oba princípy v rôznych podieloch.

Koubek (2007) uvádza vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú odmeňovanie zamestnancov vo firme:

- situácia na trhu práce (úroveň zamestnanosti v mieste, regióne, štáte),
- profesne-kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov,
- životný štýl,
- úroveň vzdelania,
- miera inflácie,
- ekonomická a sociálna politika vlády,
- skutočnosti súvisiace s členstvom v Európskej únii – legislatíva, voľný pohyb pracovných síl a tovaru,

- úroveň odmeňovania vrátane ponuky zamestnaneckých výhod u konkurenčných organizácií, v odvetví, mieste, regióne, štáte a pod.

2.4 Mzdová štruktúra

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) vo svojej publikácii venujú pozornosť aj štruktúre miezd. Podľa nich je mzda tvorená dvoma zložkami:

- **pevnou zložkou** – je určená tarifou alebo zákonom,
- **pohyblivou zložkou** – ňou sa rozumia prémie a osobné ohodnotenie.

V publikácii je taktiež uvedené, že pomer pevnej a pohyblivej zložky by mal tvoriť minimálne 70 % : 30 %.

Pri nastavení štruktúry mzdy treba podľa Bláhu, Mateiciuca, Kaňákovvej (2005) vychádzať z personálnej činnosti hodnotenia práce. Štruktúra mzdy je podľa nich ovplyvnená niektorými faktormi:

- pracovné miesto, ktoré je pozíciou zamestnanca vo firme a k tejto pozícii je pridelené zodpovedajúce tarifné zatriedenie,
- osobné predpoklady, ktorými zamestnanec disponuje – kvalifikácia, vzdelanie, prax, sociálne vlastnosti. Teda to, ako zamestnanec spĺňa požiadavky pracovného miesta,
- výkonnosť, výsledky práce, prínos zamestnanca.

Beardwell, Holden (1997) uvádzajú, že mzdový systém zahŕňa aj vzostupné úrovne zodpovednosti, funkcie a authority a obsahuje aj príslušné mzdové príplatky. Tieto príplatky sa odvodzujú od výkonu podľa systému noriem a protokolov. Dané normy a protokoly určujú podmienky na kariérny postup v tejto hierarchii z jednej úrovne do druhej. Takisto udávajú, ako sa rozhoduje o kariérnom postupe. Avšak organizácie sa budú odlišovať do takej miery, do akej bude mzdová a pracovná hierarchia rozpracovaná a ustálená. Ich odlišnosť môže ovplyvňovať aj miera právomocí manažérov v rozhodovaní o odmeňovaní a o kariérnych postupoch. Na druhej strane môže však kariérny postup prebiehať aj automaticky po splnení určitých stabilných pravidiel.

2.5 Mzdové formy

Koubek (2002, 268) uvádza, že „úlohou mzdových foriem je mzdovo oceniť výsledky zamestnancov, ich výkon, vrátane ich pracovného správania a schopností“.

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) vymedzujú vo svojej publikácii ako **najbežnejšie formy odmeňovania**:

- časovú mzdu,
- úkolovú mzdu,
- meranie dennej práce,
- podiel na výsledkoch hospodárenia organizácie,
- odmeňovanie podľa výkonu.

Podľa FOOK a HOOK (2002) je **časová mzda** najjednoduchší systém odmeňovania. Zamestnanci sú platení podľa toho, koľko času strávia v práci bez ohľadu na ich úsilie a výkon. Táto čiastka býva odlišovaná počtom rokov odpracovaných u zamestnávateľa. Výška sa zvyšuje priamo úmerne s počtom odpracovaných rokov u zamestnávateľa, pričom sa predpokladá, že táto forma odmeňovania motivuje k dlhodobej stabilizácii zamestnancov, k vernosti firme, k efektívnejšej práci ľudí. Výška mzdy môže byť stanovená hodinovou, týždennou alebo ročnou čiastkou. Tvorí veľmi populárny systém odmeňovania pre mnoho organizácií hlavne preto, že je to jednoduchý systém, ľahký na pochopenie a nevyvoláva spory. Tento prístup je často obľúbený u veľkých, neosobných, byrokratických organizácií, ktoré preferujú diferenciáciu skôr podľa druhu práce než podľa výkonu ľudí. Systém sa používa v organizáciách, kde prebieha zmena pomaly a je tam malý priestor pre individuálnu iniciatívu. Naopak nevhodný je pre organizácie, kde je rýchle tempo zmien, lebo potlačuje iniciatívu a inováciu. Organizácie, ktoré sa od tohto systému upustili, spravili tak preto, že časová mzda poskytovala málo podnetov k zlepšeniu produktivity a efektívnosti. Zamestnávateľia pri tejto mzdovej forme zastávajú názor, že zamestnanci môžu byť motivovaní uspokojením z práce samotnej, preferujú rozumné súťaživé odmeňovanie pre všetkých zamestnancov a nejavia záujem o platenie bonusov a ani o zavedenie systému odmeňovania podľa výkonu. Vyhovuje im časová mzda a harmonizácia podmienok a požiadaviek na zamestnanie. Základná vyplácaná sadzba musí byť dostatočne vysoká, aby bola adekvátne potrebám väčšiny ľudí, ak by sadzba poklesla pod hranicu, pracovná sila by mohla byť demotivovaná.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) upozorňujú na výhody a nevýhody pri používaní časovej mzdy.

Výhody:

- jednoduchý a lacný systém,
- je ľahké určiť výšku mzdy/platu,
- oceňuje stabilné (dlhodobé) zamestnanie, vedie k stabilizácii zamestnancov,
- je zrozumiteľná pre zamestnancov,
- nevyvoláva spory.

Nevýhody:

- nemotivuje zamestnancov k vyšším výkonom,
- nie je vhodná pre ľudí, ktorí častejšie menia zamestnanie,
- nemotivuje zamestnancov, ktorí dosiahli „mzdový strop“,
- má obmedzený účinok pre zdokonaľovanie systému.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) vymedzujú **úkolovú mzdu** ako formu mzdy, ktorá má najčastejšie uplatnenie v prostredí výroby, a to hlavne v robotníckych profesiách, kde je ľahké kvantifikovať produkt vykonávaný určitým zamestnancom. Zamestnanec je platený podľa množstva jednotiek práce, ktoré odvedie. Môžeme si zvoliť individuálnu alebo skupinovú úkolovú prácu.

Výhodou individuálnej úkolovej mzdy je, že vedie zamestnancov k vyššiemu výkonu, prináša väčšie zárobky a menšiu potrebu dohľadu nad vykonávanou prácou. Zároveň, ak sa podarí vykonať za kratší čas viac práce, prináša to klesajúce náklady.

Pri skupinovej úkolovej práci zamestnanci vidia, ako aktívne sa podieľajú na zvyšovaní efektivity a produktivity celej organizácie. Zamestnancov obvykle podporuje k nájdeniu spôsobov na zlepšenie výkonu produktivity, vedie k zainteresovanosti zamestnancov firmy. Ďalšia výhoda plynie z toho, že je lacnejšie zavádzať a udržiavať celopodnikové systémy odmeňovania podľa výkonu než individuálny systém odmeňovania. Zároveň sa tu ponúka možnosť prediskutovať finančné informácie so zástupcami zamestnancov, čo môže vyústiť k lepšiemu pochopeniu riadenia organizácie.

Individuálna úkolová mzda prináša aj svoje **nevýhody**. Je považovaná za málo motivujúci systém. Môže tu vzniknúť veľa rozporov pri stanovovaní jednotiek práce, produkcia sa môže zvýšiť na úkor kvality. Pri stanovovaní jednotiek práce môže vzniknúť veľa rozporov pri stanovovaní jednotiek práce. Udržovanie a zavedenie tohto systému je drahé a vyžaduje si dobrú organizáciu práce.

V skupinovej práci môže nastať problém s odmeňovaním režijných zamestnancov a so zrozumiteľnosťou systému. V myslení zamestnancov existuje slabšie spojenie medzi výhodami a úrovňou ich úsilia, to môže spôsobiť, že výhody nemusia byť silne stimulujúce. Pri skupinovej úkolovej práci môže byť hodnota príplatku výhody znehodnotená, napr. infláciou, ktorú zamestnanec nemôže ovplyvňovať.

Meranie dennej práce je podľa Bláhu, Mateiciuca, Kaňákovvej (2005) forma odmeňovania založená na dohode so zamestnancom, že svoj výkon bude udržiavať na určitej úrovni a jeho odmena sa nebude meniť podľa jeho výkonu. Meranie dennej práce, tak isto ako aj predchádzajúce formy, prináša svoje výhody a nevýhody.

Ako **výhodu** uvádzajú, že táto forma prispieva k stabilite, lebo mzda zamestnancov nekolíše na základe toho, koľké odpracujú za deň alebo týždeň. **Nevýhoda** je v tom, že nedáva zamestnancovi možnosť voľby, ako intenzívne bude v daný deň pracovať. Pri meraní dennej práce sa môže stať súbor výkonových cieľov ľahko dosiahnuteľnou normou a môže byť zložité to zmeniť, a to dokonca i po opakovanom vyjednávaní.

Podiel na výsledkoch hospodárenia organizácie sa podľa Bláhu, Mateiciuca a Kaňákovvej (2005) využíva ako forma odmeňovania najmä pre skupiny zamestnancov. Môžu to byť prémie závislé na zisku vytvorenom organizáciou za rok, podiely na výnose alebo na výkonoch. Cieľom je zvýšiť spoluzodpovednosť zamestnancov za dobré fungovanie organizácie a zabezpečiť identifikáciu zamestnancov s firmou.

Odmeňovanie podľa výkonu je podľa Bláhu, Mateiciuca a Kaňákovvej (2005) priamo závislé na výkone jedinca, čiže podporuje vytvorenie výkonového prostredia vo firme. Vychádza z predpokladu, že peniaze sú rozhodujúci stimul zamestnanca. Zamestnanec si môže voľiť z viacerých foriem odmeňovania, pričom sa predpokladá, že ak si zvolí akou formou chce byť odmeňovaný, spraví všetko preto, aby podával očakávané výkony.

Pre správne fungovanie systému odmeňovania podľa výkonu je nevyhnutné splniť tieto podmienky:

- je potrebné zabezpečiť správnu merateľnosť výkonu – správne založený a efektívny proces riadenia výkonu je akceptovateľný manažérmi aj zamestnancami,
- zamestnanci musia cítiť, že rozhodnutia o odmenách za výkon sú spravodlivé,
- dôležité je vytvoriť klímu dôvery medzi manažmentom a zamestnancami,
- systém je vytvorený po konzultácii s líniovými manažérmi, ktorí rozhodujú o mzdách odrážajúcich výkon, a s predstaviteľmi zamestnancov, ktorých sa systém bude týkať,
- systém je priebežne sledovaný, hodnotia sa jeho účinky a náklady,
- zisťujú a sledujú sa názory manažérov a zamestnancov na spôsob fungovania mzdy odrážajúcej výkon a keď sa objaví skutočný problém, je potrebné prijať opatrenia.

Ako výhody tejto formy odmeňovania Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádzajú, že:

- je orientované na kľúčové faktory, ktoré sú rozhodujúce pre úspech firmy,
- napomáha k zmene kultúry firmy,
- spravodlivo a objektívne diferencuje odmeňovanie zamestnancov podľa ich prínosu,
- motivuje zamestnancov,
- môže ohodnotiť faktory, ktoré je ťažké zahrnúť v iných mzdových systémoch,
- zabezpečuje pružný súlad vývoja mzdových nákladov s výkonom firmy,
- stabilizuje výkonných zamestnancov, neefektívnych zamestnancov prinúti k odchodu.

Za nevýhody považujú Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) to, že:

- môže byť zneužitý, pokiaľ nie sú jasne nastavené objektívne kritéria na výkon,
- sťažuje tímovú prácu,
- vedie k posilneniu kvantitatívnych faktorov na úkor kvality,
- môže byť manipulatívny, subjektívny,
- môže viesť k dodatočným mzdovým nákladom bez reálneho zlepšenia výkonu,
- môže byť spochybnený, pokiaľ odmena za výkon je malá,
- môže viesť k rýchlejšiemu rastu miezd než výkonu.

2.6 Legislatíva ovplyvňujúca úroveň miezd

Všetky organizácie sú ovplyvnené zákonmi. Pri odmeňovaní pracovníkov je takisto dôležité dbať na dodržiavanie zákonov. Treba dodržiavať zákony danej krajiny, v ktorej organizácia podniká, a aj zákony a dohody na medzinárodnej úrovni.

Slovenská legislatíva, ktorá ovplyvňuje systém odmeňovania:

- Základnou právnou úpravou, ktorou sa riadi odmeňovanie zamestnancov, je zákon č. 311/2001, uverejnený v Zbierke zákonov - mzdu a priemerný zárobok upravuje § 118 až § 135
- Zákon o minimálnej mzde č. 663/2007 Z. z.
- Zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z.
- Zákon o zdravotnom poistení č. 580/2004 Z. z.
- Zákon o dôchodkovom poistení č. 43/2004 Z. z.
- Zákon o starobnom dôchodkovom sporení č. 43/2004 Z. z.
- Zákon o doplnkovom dôchodkovom sporení č. 650/2004 Z. z.

2.7 Zamestnanecké výhody

Armstrong (2007, 595) uvádza, že „zamestnanecké výhody sú zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahrnujú také položky, ktoré nie sú priamo odmenou“.

Podľa Armstronga (2007) zamestnanecké výhody tvoria nepriamu hmotnú formu odmeňovania poskytovanú zamestnávateľom nad rámec povinne stanovených dávok, pokiaľ na ne má. Ich rozsah závisí od toho, ako je firma podnikateľsky výkonná a či zamestnávateľ považuje zamestnanecké výhody za dôležitý mzdový faktor v mzdovej politike. Ďalej je ich rozsah závislý na finančných prostriedkoch organizácie vyčlenených na tieto účely. Ich rozsah je limitovaný i daňovým mechanizmom, výhodným pre zamestnávateľa aj zamestnanca (napr. závodné stravovanie).

Cieľom zamestnaneckých výhod je poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, čo umožní získať a udržať vysokokvalitných pracovníkov, uspokojovať ich potreby. Zamestnanecké výhody majú posilňovať oddanosť a vedomie záväzkov voči organizácii, poskytovať ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny.

Typy zamestnaneckých výhod podľa Armstronga (2007):

- **penzijné systémy:** najdôležitejšia zamestnanecká výhoda,
- **osobné istoty:** posilňovanie osobnej istoty pracovníka prostredníctvom nemocenského, zdravotného, úrazového alebo životného poistenia,
- **finančná výpomoc:** pôžičky, výpomoc pri kúpe domu, pomoc pri sťahovaní a zľavy na tovar, ktorý podnik vyrába, na služby, ktoré podnik poskytuje,
- **osobné potreby:** materská dovolenka, dovolenka na zotavenie, prerušenie kariéry kvôli štúdiu, poradenstvo pri odchode do dôchodku, posilňovne, rekreačné zariadenia, osobné poradenstvo v období krízy,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty:** poskytovanie podnikových áut zamestnancom aj na súkromné účely,
- **iné výhody:** príspevky na stravovanie, ošatenie, mobilné telefóny, kreditné karty, úhrada telefónnych účtov,
- **nehmotné výhody:** z organizácie robia atraktívne miesto, prispievajú ku kvalite pracovného života.

Koubek (2002) sa vo svojej publikácii zmieňuje, že zamestnanecké výhody by mali pre organizáciu priniesť priaznivý účinok na motiváciu pracovníkov, ich spokojnosť a stabilitu a na dobré vzťahy s odbormi, preto by sa mala organizácia zaujímať, ktoré zamestnanecké výhody pracovníci preferujú, a nie ponúkať uniformný súbor výhod. Predstavy a potreby zamestnaneckých výhod personálneho útvaru a zamestnancov sa môžu odlišovať. Takisto aj predstavy jednotlivých zamestnancov sú ovplyvňované ich pohlavím, vekom, rodinným stavom, počtom detí, životnými podmienkami, životným prostredím, dobou zamestnania, povahou vykonávanej práce. Kvôli rozdielom v preferenciách pracovníkov, organizácie začali ponúkať voliteľný systém zamestnaneckých výhod tzv. kafetéria systém.

Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) uvádzajú, že **kafetéria systém** sa vyznačuje flexibilitou a zohľadňuje individuálne potreby zamestnancov. Zamestnanci si môžu voľiť jednu alebo určitý počet ponúkaných výhod, ktoré majú rovnakú finančnú hodnotu a sú vzájomne zameniteľné (napr. voľba medzi jedným týždňom dovolenky navyše alebo skrátený pracovný týždeň). Vyhľadávanie súmerných položiek je veľmi náročné. Zamestnanec má svoj účet a určí sa hodnota služieb na určité obdobie, ktoré si zamestnanec môže vyčerpať. Výhody sa roztriedia do skupín, ktoré majú rovnaké finančné ohodnotenie. Zamestnanec si

zvolí jednu skupinu a v rámci tejto skupiny má možnosť voľby konkrétnej kombinácie podľa svojho účtu. Systém voliteľných zamestnaneckých výhod má vytvorené jadro pre všetkých zamestnancov, ktoré môže byť meniteľné. K jadru je možné dočerpávať ďalšie výhody podľa výšky účtu.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádzajú, že v počiatočnej fáze je zavádzanie systému administratívne a nákladovo náročné. Nákladovo náročná je aj pravidelná aktualizácia potrieb zamestnancov. Čo môže spôsobovať nevýhodu. Ďalej uvádzajú rad **výhod**, ktoré prináša **systém voliteľných zamestnaneckých výhod**:

- je to flexibilný systém, ktorý si vyžaduje priebežnú aktualizáciu potrieb zamestnancov,
- prehľadnosť tohto systému je založená na štandardných pravidlách, možnostiach spätnej väzby, prispieva k väčšej motivácii zamestnancov vylepšovať si svoju pracovnú pozíciu,
- účet zamestnanca, ktorý si zamestnanec sám obhospodaruje, zabezpečuje spravodlivosť,
- odklonom od plošného systému sa stáva individuálnym a diferencovaným systémom,
- možnosťou voľby berú zamestnanci na seba zodpovednosť za konkrétnu podobu personálnej politiky vo firme, ďalej majú možnosť modifikovať správanie firmy, čo vedie k participácii a zvýšeniu spoluzodpovednosti zamestnancov,
- informovanosť robí systém prehľadný, zamestnanec sa dozvedá tržnú hodnotu výhod, a tým zamestnanec dokáže lepšie oceniť to, čo pre neho zamestnávateľ robí,
- zlepšuje imidž firmy,
- zvyšuje súdržnosť zamestnancov s firmou a lojalitu zamestnancov.

V počiatočnej fáze je zavádzanie systému administratívne a nákladovo náročné. Nákladovo náročná je aj pravidelná aktualizácia potrieb zamestnancov.

3 Charakteristika organizácie

3.1 Predstavenie organizácie

Pre moju bakalársku prácu som si vybrala firmu, ktorá vystupuje pod obchodným menom Peter Tomek – TODAKO.

Toto obchodné meno vzniklo na základe mien a predmetu výroby:

TO – TOmek

DA – DAniela

KO - KOžušiny

Firma TODAKO sa zameriava na výrobu a šitie kožušinovej konfekcie, flaušových kabátov a uniforiem. Pričom firma TODAKO kladie veľký dôraz na kvalitu poskytovaných služieb a produktov. Firma má zavedený systém manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO 9001:2008 a AQAP 2110:2003.

Referencie firme TODAKO poskytujú spoločnosti, ako sú:

- MAKRO Cash&Carry s.r.o ČR
- METRO Cash&Carry s.r.o
- TESCO ČR
- TESCO SR
- Charles Voegel Švajčiarsko
- QUELLE ČR
- Bíla Labuť Praha ČR
- Železničná spoločnosť Slovensko a.s. Bratislava
- ŽSR a.s. Bratislava
- SAD Zvolen

Predmety podnikania, ktoré podľa živnostenského registra môže firma vykonávať, sú:

- výroba kožených odevov,
- nákup kožušín, šitie a predaj kožuchov,
- výroba konfekčného textilného tovaru (okrem odevov),

- výroba ostatného ošatenia a odevných doplnkov z textilného materiálu,
- výroba iných odevov a odevných doplnkov,
- výroba iného vrchného ošatenia.

Sídlo firmy sa nachádza v Čadci na Ulici Palárikovej 1761. Firma TODAKO realizuje svoju výrobu v budove, ktorú vlastní, kde je zároveň sídlo firmy, administratívne a skladové priestory na uskladnenie hotovej výroby, drobnej prípravy, materiálu a rampa na pristavenie príslušného firemného vozového parku. Expedícia výrobkov sa vykonáva z tohto miesta.

Firma TODAKO vznikla 01. 06. 1991.

Právna forma firmy je fyzická osoba.

IČO: 17868793

IČ DPH: SK1020453346

Kontakt: todako@todako.sk

Logo firmy:



3.2 História organizácie

Firma TODAKO má dlhoročnú tradíciu, pretože naďalej pokračuje vo výrobe bývalého štátneho podniku OPP-Čadca, ktorý šil kožušinu od roku 1964. Tento podnik sa dostal do povedomia spotrebiteľov vďaka svojej dlhoročnej výrobe, kvalite výrobkov, udržaniu si pozície na trhu, ako aj šírke sortimentu. Firma TODAKO privatizovala túto dlhoročnú prevádzku v roku 1991 a dodnes využíva zručnosť pracovníkov, ktorí mali dlhoročné skúsenosti v šití kožušín. Privatizáciou a prechodom do súkromného vlastníctva sa firma TODAKO postupne preorientovala na šitie ťažkej konfekcie z umelých kožušín ako prvá na Slovensku, čím získala prvé postavenie na trhu v tejto komodite. Od roku 2001 firma rozšírila svoje aktivity o šitie a predaj dámskej letnej konfekcie a neskôr aj o šitie a predaj dámskych a pánskych flaušových kabátov. Od r. 2006 šije uniformy pre verejný sektor. Súčasný výrobný program firmy sa zameriava na výrobu kožušinovej konfekcie, flaušových kabátov a uniforiem.

3.3 Stratégia organizácie a personálna politika

Stratégia firmy TODAKO je zameraná na kvalitu poskytovaných služieb a produktov, ktorej venuje neustálu pozornosť. Dôkazom tejto snahy je aj zavedenie systému manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO9001:2008 a AQAP 2110:2003. Celková stratégia organizácie vychádza z politiky kvality firmy, ktorú schválil majiteľ firmy Peter Tomek

12. 02. 2009 ako rozhodnutie Rh – 02/2009. Organizácia sa riadi heslom Winstona Churchilla: „Zlepšenia znamenajú zmenu, byť dokonalým znamená častú zmenu.“

Organizácia sa zameriava na:

Trvalé zvyšovanie kvality poskytovaných produktov a služieb na základe požiadaviek zákazníkov.

Optimalizáciu, ktorá ma byť dosiahnutá v riadení, vyhodnocovaní a zlepšovaní procesov.

Dodržiavanie, zabezpečovanie a trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality v súlade s STN EN ISO 9001: 2008 a AYAP 2110:2003.

Aktívne rozvíjanie povedomia kvality u všetkých, ktorí sa zúčastňujú výrobného procesu a na činnostiach súvisiacich s výrobou.

Komunikáciu so zákazníkom neustále rozvíjať v akejkoľvek forme s cieľom zjednodušovať prístup zákazníkov k produktom a službám.

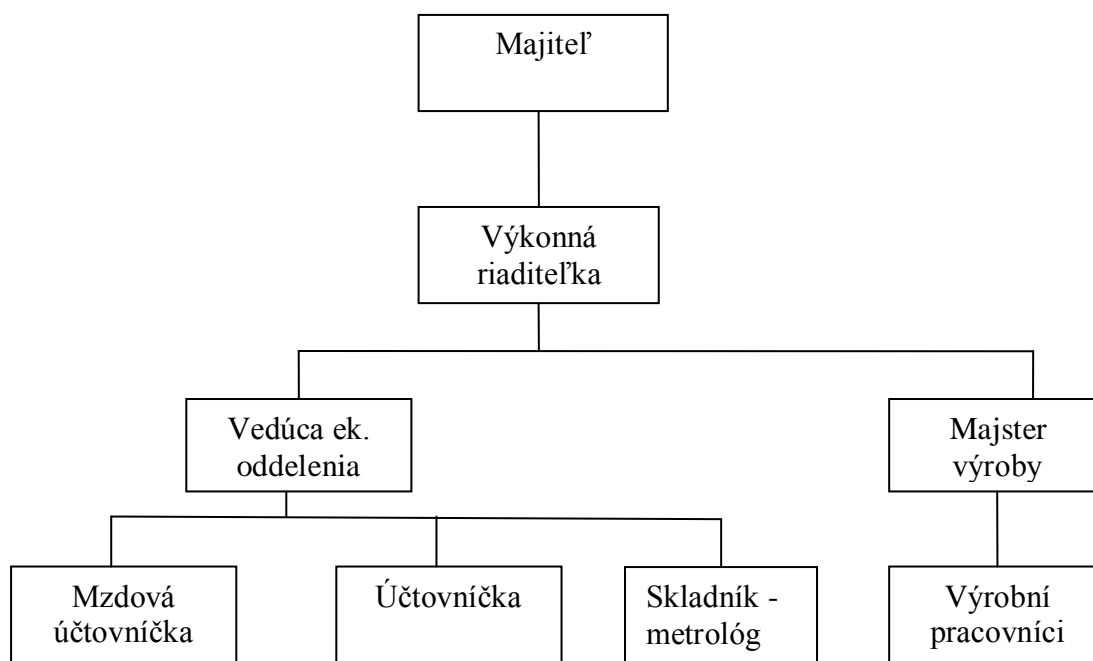
Odborný rast zamestnancov, všestranne dbať a vytvárať predpoklady na ich spokojnosť a efektívnu prácu.

Ciele kvality stanovuje vedenie firmy a pravidelne raz ročne vyhodnocuje ich plnenie. Pri určovaní cieľov sa vychádza z výsledkov hodnotenia plnenia cieľov z minulých období a z ukazovateľov výkonnosti kľúčových procesov. Ciele sú merateľné, terminované a je stanovená adresná zodpovednosť za ich realizáciu a vyhodnocovanie. Podnikateľská stratégia firmy je zameraná predovšetkým na kvalitu svojich produktov a služieb. Súčasťou celkovej podnikateľskej stratégie by mala byť stratégia riadenia ľudských zdrojov. Firma nemá vypracovanú personálnu stratégiu, ktorá by slúžila k personálnej optimalizácii. V prípade potreby sa na personálnej práci, ktorá by mala byť vykonávaná v rámci samostatného personálneho strediska, podieľa výkonná riaditeľka. Administratívnu stránku personálnej práce zaisťuje mzdová účtovníčka z ekonomického úseku. Mzdová účtovníčka zodpovedá za činnosti spojené s prijímaním pracovníkov – za spracovanie pracovnej zmluvy s pracovnou

náplňou, uschovávanie pracovnej zmluvy, oboznamovanie zamestnanca s pracovnými a mzdovými podmienkami, organizačnou štruktúrou firmy a vysvetlenie jeho právomoci a zodpovednosti. O počte zamestnancov a potrebe jednotlivých školení a vzdelávania rozhodne výkonná riaditeľka firmy. Účtovníčka zodpovedá za administratívnu stránku plánovania vzdelávania v organizácii – spracuje celoročný plán školení, zdokumentuje proces vzdelávania. Rozhodovaním o konkrétnych vzdelávacích aktivitách sa zaoberá vedenie firmy. Samostatne fungujúci personálny útvar, ktorý by dbal na spracovávanie personálnych plánov, plánov personálnych činností, ktorý by kontroloval plnenie týchto plánov, alebo vykonával zmeny týchto plánov a následne uchovával všetky dokumenty súvisiace s personálnym plánovaním, v tejto organizácii chýba.

3.4 Organizačná štruktúra TODAKO

Organizačné schéma:



Zdroj: Príručka kvality ISO 9001:2008

Z organizačnej schémy firmy nie je na prvý pohľad jasné, kto vo firme garantuje ľudské zdroje. Na čele firmy stojí **majiteľ firmy**. Pod ním sa nachádza výkonná **riaditeľka firmy**. Jej úlohou je organizácia výroby, plánovanie výroby, dohľad nad expedíciou, kontrola výroby, kontrola dochádzky a pracovnej morálky, objednávanie materiálu na výrobu. Medzi

jej kompetencie patrí aj obchodná činnosť, z ktorej vychádza získavanie zákaziek, prieskum trhu, tvorba cenových ponúk, rokovanie s obchodnými partnermi, uzatváranie obchodných zmlúv. Taktiež vykonáva aj dohľad nad pohľadávkami a záväzkami. Ďalej je zodpovedná za riadenie systému manažérstva kvality ISO 9001, vybavovanie reklamácií, riadenie nezhody, interné audity, nápravné a preventívne opatrenia. Pod výkonnou riaditeľkou sa na rovnakej úrovni nachádza majster výroby a vedúca ekonomického oddelenia. **Majster výroby**, ktorý má pod sebou výrobných zamestnancov, riadi a organizuje naplánovanú výrobu, expedíciu, chod celej dielne. Výrobní zamestnanci sú povinní šiť zákazky podľa pokynov majstra výroby. Ďalej vykonávajú pomocné práce, ktorými sú napríklad žehlenie a lepenie. Zodpovedajú za udržiavanie poriadku a čistoty pri šijacom stroji. **Vedúca ekonomického oddelenia** riadi chod ekonomického oddelenia, kompletizuje účtovníctvo v jednotlivých úsekoch. Je tiež aj vedúca inventarizačných komisií a vedúca evidencie drobného investičného majetku a hmotného investičného majetku. Pod jej povinnosti spadá aj vyhotovovanie daňových priznaní a štatistík. **Mzdová účtovníčka**, ktorá sa nachádza pod vedúcou ekonomického oddelenia, zodpovedá za vedenie celej personálnej a mzdovej agendy firmy. Pod vedúcu ekonomického oddelenia spadá aj druhá **účtovníčka**, ktorá vykonáva pomocné účtovné práce, ako napríklad evidencia zmlúv. Ďalším administratívnym pracovníkom vo firme je **skladník**, ktorý zároveň vykonáva aj funkciu **metrológa**. Metrológ musí nakupovať meradlá, má na starosti ich označovanie, ich evidenciu, overovanie a kontrolu, ich vyradovanie a likvidáciu. Ako skladník musí vykonávať manuálne, mechanizované, automatizované a administratívne činnosti v sklade vrátane príjmu a výdaja skladovaného tovaru.

3.5 Štruktúra zamestnancov

3.5.1 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

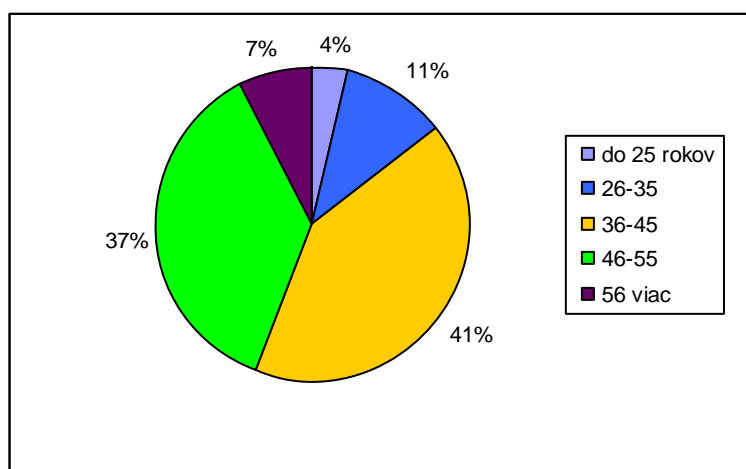
Firma je zameraná na šitie dámskej a pánskej konfekcie. Výrobných zamestnancov tvoria len ženy. Ženy sa nachádzajú aj na administratívnych pozíciách. Ide o feminizovanú firmu.

3.5.2 Veková štruktúra zamestnancov

Veková štruktúra zamestnancov je zobrazená v Grafe 3.1. Najviac zamestnancov sa pohybuje vo vekovej kategórii od 36 do 45 rokov. V tejto kategórii je 11 zamestnancov, čo

tvorí 41%. V poradí druhou kategóriou sú zamestnanci vo veku od 46 do 55 rokov. Túto kategóriu tvorí 10 zamestnancov, čo je 37% . Prevaha tejto kategórie spôsobuje fakt, že organizácia si cení a snaží udržiavať znalosti a skúsenosti dlhodobejšie zamestnaných zamestnancov. Firma prepúšťala zamestnancov, len keď to bolo úplne nevyhnutné. Naopak pri prijímaní zamestnancov kladie obrovský dôraz na vzdelanie a kvalifikáciu, ktorá je nevyhnutná pre výrobnú činnosť firmy. Kategóriu od 26 do 35 rokov zastupujú 3 zamestnanci, čo tvorí 11%. Zamestnanci starší ako 56 rokov sú vo firme dvaja a tvoria 7%. Zamestnanec v kategórii do 25 rokov je len jeden a tvoria 4%.

Graf 3. 1 Veková štruktúra zamestnancov TODAKO

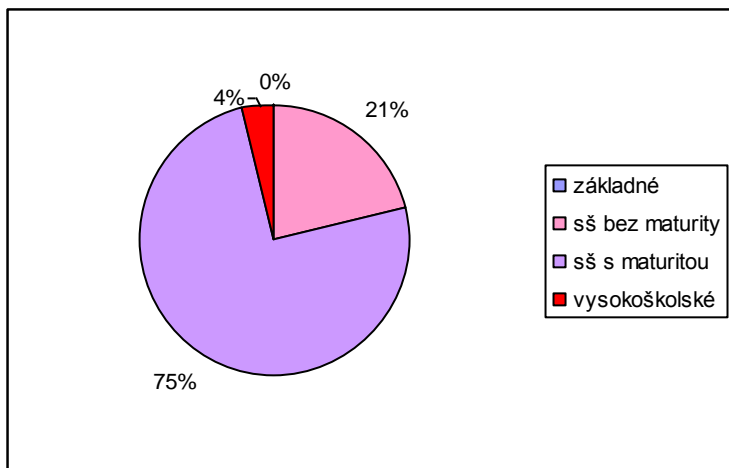


Zdroj: vlastné spracovanie na základe osobných zložiek zamestnancov

3.5.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov

Vzdelanostná štruktúra zamestnancov je primeraná potrebám organizácie. Je zobrazená v Grafe 3.2. Prevažnú časť tvoria zamestnanci so stredným odborným vzdelaním s maturitou. Takýchto zamestnancov je v organizácii celkom 21, čo tvorí 75 %. Druhé najväčšie zastúpenie majú stredoškolsky vzdelaní zamestnanci s výučným listom bez maturity. Tých je celkom 6. V percentuálnom vyjadrení to je 21 %. Z toho vyplýva, že organizácia disponuje dostatočným počtom kvalifikovaných výrobných pracovníkov. Kvalifikácia zamestnancov zohráva vo výrobnom programe firmy veľmi dôležitú úlohu. Vysokoškolské vzdelanie má jeden človek, to je 4 %. Zamestnanci so základným vzdelaním sa v organizácii nenachádzajú.

Graf 3. 2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov TODAKO



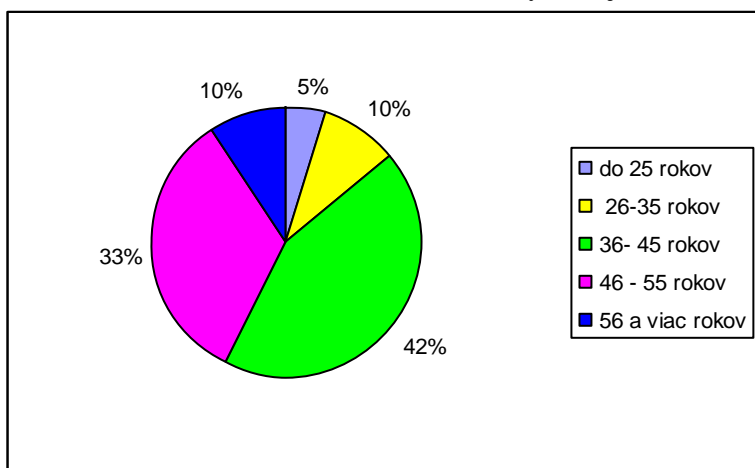
Zdroj: vlastné spracovanie na základe osobných zložiek zamestnancov

3.6 Štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni

3.6.1 Veková štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni

Veková štruktúra zamestnancov je zobrazená v Grafe 3.3. Najväčšie vekové zastúpenie v dielni tvoria zamestnanci od 36 do 45 rokov. V tejto kategórii ich je 9, čo tvorí 42%. Sedem zamestnancov vyplnía vekovú kategóriu od 46 do 55 rokov, čo je 33%. Vekové kategórie 26 až 35 rokov a 46 až 55 rokov majú rovnaké zastúpenie. Každá z nich má po dvoch zamestnancov, čo tvorí 10%. Zamestnanec vo vekovej kategórii do 25 rokov je vo výrobnjej dielni len jeden, zastupuje 5%.

Graf 3. 3 Veková štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni

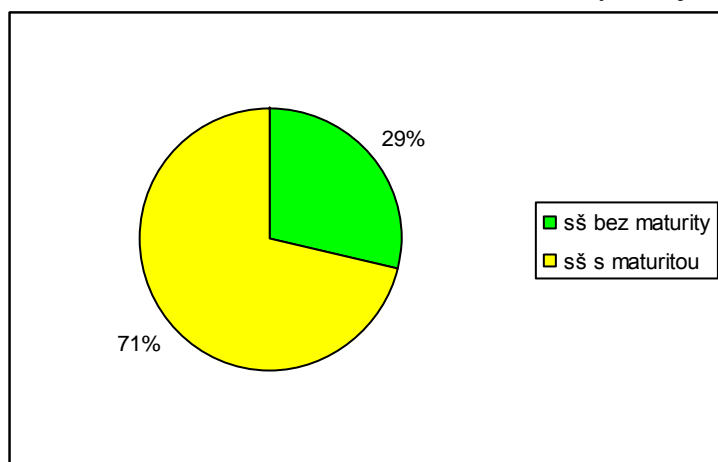


Zdroj: vlastné spracovanie na základe osobných zložiek zamestnancov

3.6.2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni

Kvalifikácia zamestnancov zohráva vo výrobnom programe firmy veľmi dôležitú úlohu. Ich konkrétna vzdelanostná štruktúra je zobrazená v Grafe 3.4. Firma využíva pre svoju činnosť zamestnancov, ktorí sú vyučení v obore krajčír/krajčírka. Z toho 15, čo je 71% zamestnancov, má aj maturitu. Deväť zamestnancov, čo tvorí zvyšných 29%, má stredné odborné vzdelanie bez maturity.

Graf 3. 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov vo výrobnjej dielni



Zdroj: vlastné spracovanie na základe osobných zložiek zamestnancov

3.7 Vývoj počtu zamestnancov

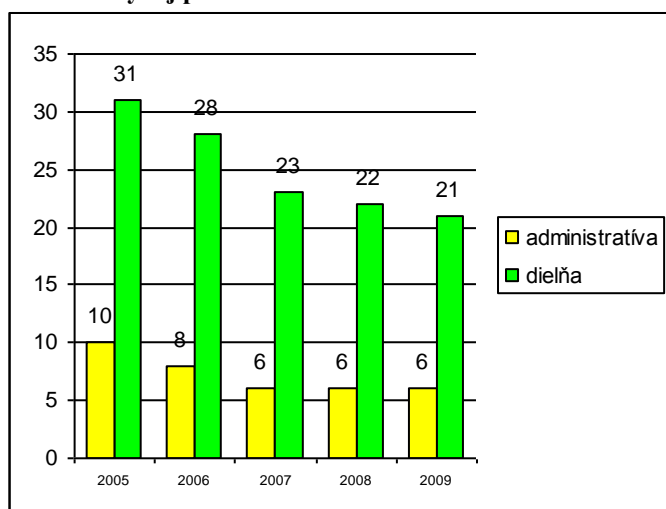
Pohyb počtu zamestnancov som sledovala v rozpätí rokov 2005 až 2009. V týchto rokoch dochádzalo k znižovaniu počtu zamestnancov. Vývoj počtu zamestnancov je zobrazený v Grafe 3.5. Priemerný prepočítaný stav počtu zamestnancov je vyjadrený v Tabuľke 3.1. V súčasnosti pracuje vo firme 27 pracovníkov, z toho 6 pracovníkov na administratívnych pozíciách a zvyšných 21 sa podieľa na výrobe. Všetci zamestnanci sú ženy. Graf je tvorený z počtov zamestnancov od roku 2005 do roku 2009. Z grafu možno pozorovať, že počet zamestnancov sa znižoval. Na administratívnom úseku sa od roku 2005 do roku 2009 znížil počet zamestnancov z 10 na 6. V dielni pracovalo v roku 2005 pôvodne 31 zamestnancov. V roku 2006 nastal úbytok o dvoch zamestnancov a následne v roku 2007 nastal najväčší úbytok, konkrétne o 5 zamestnancov. V ďalšom roku – t. j. 2008 bol prepustený jeden zamestnanec. Zníženie o jedného zamestnanca nasledovalo aj v roku 2009, čo malo za následok, že z pôvodných 31 zamestnancov v dielni ostalo 21. Celkovo došlo k zníženiu o 10 zamestnancov. Na stanovenie kritérií, podľa ktorých došlo k znižovaniu počtu

zamestnancov, delegovala výkonná riaditeľka majsterku výroby. Tá nakoniec stanovila rozhodujúce kritéria.

Rozhodujúcimi kritériami boli:

- dĺžka praxe,
- dĺžka odpracovanej doby vo firme,
- množstvo pracovných operácií, ktoré zamestnanec ovláda,
- rýchlosť vykonávaných operácií,
- pracovné výkony,
- šikovnosť,
- v úvahu sa brala aj absencia z dôvodu práceneschopnosti.

Graf 3. 5 Vývoj počtu zamestnancov vo firme TODAKO



Zdroj: vnútropodniková evidencia

Tabuľka 3. 1 Priemerný stav počtu zamestnancov

rok	2005	2006	2007	2008	2009
administratíva	24%	22%	21%	21%	22%
dielňa	76%	78%	79%	79%	78%

Zdroj: vnútropodniková evidencia

4 Analytická časť

4.1 Mzdová politika

Z celkovej podnikateľskej stratégie firmy nevychádza ani mzdová politika firmy. Firma nemá určenú samostatnú mzdovú politiku, a teda ani jej cieľ. Mzdová politika v tejto firme je intuitívna. Pri odmeňovaní firma kladie dôraz na vyplácanie mzdy podľa výšky uvedenej v pracovnej zmluve a načas spolu s odvodmi v určenom termíne. Firma sa riadi v oblasti miezd a pracovných zmlúv Zákonníkom práce č.311/2001 Z.z., ktorý je novelizovaný č. 574/2009 Z.z.

Jednotliví zamestnanci majú určené pevné a pohyblivé zložky mzdy:

- Pevná zložka sa odvíja od pridelennej profesie v podniku.
- Pohyblivú zložku tvoria prémie a odmeny, ktoré sú stanovené na základe odvedenej práce a subjektívneho hodnotenia nadriadených.

Pomer pevnej a pohyblivej zložky, ak má pôsobiť na zamestnancov motivačne, by sa mal pohybovať v minimálnom rozsahu 70% : 30%. Toto kritérium nespĺňa ani jedna pozícia vo firme. Pomery pevných a pohyblivých zložiek sú uvedené v Tabuľke 4.1. Výrobní zamestnanci majú stanovenú iba pevnú zložku mzdy. Tá je 369,24 €. Pohyblivá zložka nie je výrobným zamestnancom vyplácaná. Táto mzda je vyplácaná ako 1,2 násobok minimálnej mzdy. Od 01. 01. 2010 minimálna mzda činí 307,70 €.

Tabuľka 4. 1 Pevné a pohyblivé zložky mzdy zamestnancov stanovené na rok 2010

Pozícia	Zložka mzdy		pomer zložiek mzdy v %	
	pevná	pohyblivá	pevná	pohyblivá
Výkonná riaditeľka	420 €	50 €	89,40%	10,60%
Vedúca ek. oddelenia	400 €	40 €	89%	11%
Mzdová účtovníčka	350 €	30 €	92,10%	7,90%
Účtovníčka	300 €	20 €	93,75%	6,25%
Skladník - metrológ	300 €	20 €	93,75%	6,25%
Majster výroby	350 €	30 €	92,10%	7,90%
Výrobní pracovníci	369,24 €	0 €	100,00%	0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovnej evidencie

4.1.1 Objemy vyplatených mzdových prostriedkov

Vyplatené mzdové prostriedky firmy TODAKO som sledovala v rokoch 2007, 2008 a 2009. Sumy za roky 2007 a 2008 sú vyjadrené v Tabuľke 4.2. a sú uvedené v korunách. Objemy vyplatených mzdových prostriedkov za rok 2009 sú uvedené v Tabuľke 4.3 a sú uvedené v korunách aj eurách. Tabuľky vyjadrujú objemy priemerných mzdových prostriedkov na zamestnanca v jednotlivých mesiacoch vo výrobní dielni a na administratívnych pozíciách. Tieto údaje som získala z vnútropodnikovej účtovnej evidencie mzdových nákladov.

Priemerná ročná mzda v roku 2007 bola:

- v dielni 7 592 Sk,
- v administratívnom úseku 13 786 Sk.

Priemerná ročná mzda v roku 2008 bola:

- v dielni 7 377 Sk,
- v administratívnom úseku 14 102 Sk.

Priemerná ročná mzda v roku 2009 bola:

- v dielni 8 349 Sk,
- v administratívnom úseku 15 483 Sk

Tabuľka 4. 2 Vývoj priemerných mzdových prostriedkov na zamestnanca v rokoch 2007 a 2008

Rok	2007		2008	
Pracovisko	dielňa	administratíva	dielňa	administratíva
január	5 593 Sk	16 472 Sk	6 237 Sk	10 496 Sk
február	7 236 Sk	16 122 Sk	6 282 Sk	11 274 Sk
marec	8 192 Sk	16 482 Sk	6 393 Sk	10 313 Sk
apríl	7 959 Sk	16 348 Sk	6 226 Sk	14 580 Sk
máj	8 454 Sk	16 379 Sk	7 950 Sk	13 818 Sk
jún	8 015 Sk	16 786 Sk	7 752 Sk	14 852 Sk
júl	7 991 Sk	15 302 Sk	8 230 Sk	16 557 Sk
august	8 568 Sk	14 576 Sk	7 738 Sk	16 303 Sk
september	7 246 Sk	14 166 Sk	7 883 Sk	15 945 Sk
október	7 690 Sk	14 940 Sk	8 442 Sk	15 049 Sk
november	7 191 Sk	14 094 Sk	7 188 Sk	14 441 Sk
december	6 974 Sk	10 241 Sk	8 205 Sk	15 594 Sk
Spolu	91 109 Sk	165 436 Sk	88 526 Sk	169 223 Sk
Priemerná ročná mzda	7 592 Sk	13 786 Sk	7 377 Sk	14 102 Sk

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovnej evidencie

Tabuľka 4. 3 Vývoj priemerných mzdových prostriedkov v roku 2009

Rok	2009			
Pracovisko	dielňa		administratíva	
január	8 123 Sk	€269,63	14 837 Sk	€492,50
február	6 702 Sk	€222,47	14 797 Sk	€491,17
marec	6 752 Sk	€224,13	16 184 Sk	€573,21
apríl	6 944 Sk	€230,50	14 891 Sk	€494,29
máj	6 757 Sk	€224,29	14 790 Sk	€490,94
jún	6 540 Sk	€217,09	14 967 Sk	€496,81
júl	8 976 Sk	€297,95	15 402 Sk	€511,25
august	8 859 Sk	€294,06	15 002 Sk	€497,98
september	10 149 Sk	€336,89	15 055 Sk	€499,73
október	9 322 Sk	€309,43	16 555 Sk	€549,53
november	10 187 Sk	€338,15	16 505 Sk	€547,87
december	10 877 Sk	€361,05	16 806 Sk	€557,86
Spolu	100 188 Sk	€2 833,54	185 792Sk	€6 203,14
Priemerná ročná mzda	8 349 Sk	€236	15 483 Sk	€517

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovnej evidencie

4.2 Vyhodnotenie dotazníka

V mojej bakalárskej práci som využila dotazník, ktorý mám uvedený v Prílohe č. 1. Dotazník bol zameraný na zamestnancov vo výrobnjej dielni, ktorá tvorí celkovo 21 zamestnancov. Zostavenie dotazníka prebiehalo nasledujúcim spôsobom: v dotazníku som vytvorila 11 tvrdení, dve otvorené otázky a dve otázky smerujúce na vekovú a vzdelanostnú štruktúru zamestnancov. Zamestnanci si mohli vybrať odpoveď z piatich možností, pričom každému som priradila výstižný symbol, ktorého verbálna podoba je nasledujúca:

1. úplne súhlasím,
2. skôr súhlasím,
3. ani súhlas, ani nesúhlas,
4. skôr nesúhlasím,
5. úplne nesúhlasím.

Otvorené otázky som smerovala na zamestnanecké výhody a negatíva, ktoré zamestnanci vidia v systéme odmeňovania. Vo výrobnjej dielni je celkom 21 zamestnancov. Z celkového počtu vyplnilo dotazník 16 zamestnancov. Návratnosť dotazníka činila 76,20%. Zvyšných 23,80% spoluprácu odmietlo. Získané odpovede som vyjadrila v absolútnych aj relatívnych hodnotách a následne som ich vyhodnotila váženým aritmetickým priemerom. Hodnoty sú vyjadrené v tabuľke 4.4.

Tabuľka 4. 4 Vyhodnotenie dotazníka

číslo otázky	Varianty odpovědí										VAP
	5		4		3		2		1		
	AH	%	AH	%	AH	%	AH	%	AH	%	
1.	0	0	4	25	3	19	6	37	3	19	2,50
2.	3	19	1	6	4	25	6	37	2	13	2,81
3.	3	19	3	19	8	50	8	6	1	6	3,38
4.	2	13	2	13	7	43	3	18	2	13	2,94
5.	3	19	1	6	4	25	6	37	2	13	2,81
6.	5	32	4	25	1	6	5	31	1	6	3,44
7.	2	13	5	31	4	25	4	25	1	6	3,19
8.	0	0	0	0	0	0	9	56	7	44	1,44
9.	3	19	8	50	5	31	0	0	0	0	3,88
10.	0	0	0	0	0	0	7	44	9	56	1,44
11.	12	74	2	13	2	13	0	0	0	0	4,63

Zdroj: vlastné spracovanie údajov z dotazníka.

Na základe hodnoty vážených aritmetických priemerov som rozdelila jednotlivé otázky do troch kategórií:

- podpriemerne spokojní zamestnanci – otázky, ktorých VAP dosiahol hodnotu do 2,50;
- priemerne spokojní zamestnanci - otázky, ktorých VAP sa pohyboval v rozpätí od 2,51 do 3,50;
- veľmi spokojní zamestnanci – otázky, ktorých VAP dosiahol hodnoty nad 3,51.

Podpriemerne spokojní:

- Nie som spokojný s výškou mzdy.
- Nie som spokojný so zamestnaneckými výhodami.
- Nie som spokojný s objektivnosťou a spravodlivosťou rozdeľovania odmien na pracovisku.

Priemerne spokojní:

- Mzda je úmerná úsiliu, ktoré vynakladám pri práci.
- Moja mzda zodpovedá mojej kvalifikácii a doterajšej vzdelanostnej úrovni.
- Kritéria pre stanovenie mzdy sú spravodlivé.
- Súčasná výška mzdy ma pri práci motivuje.
- Som dostatočne informovaný o systéme odmeňovania vo firme, v ktorej pracujem.
- Súčasný systém odmeňovania považujem za spravodlivý.

Nadpriemerne spokojní zamestnanci:

- Dostáva sa mi pochvaly za dobre vykonanú prácu.
- Zamestnanecké výhody by pôsobili na mňa motivačne.

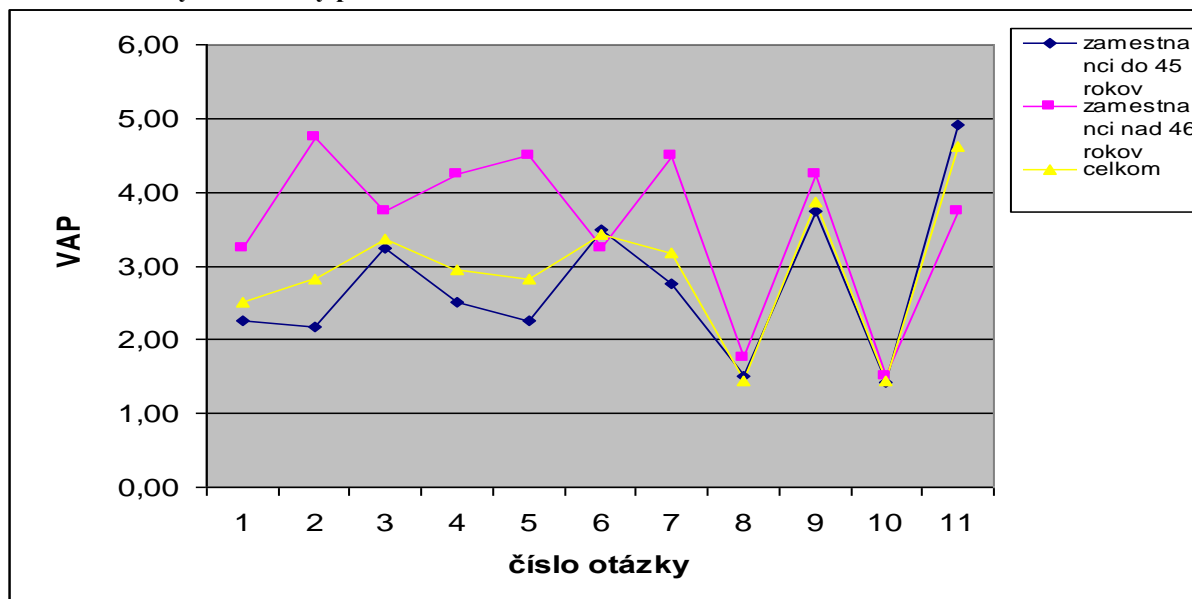
Zamestnanci v jednom z tvrdení uviedli, že zamestnanecké výhody by pôsobili na nich motivačne. O zamestnaneckých výhodách sa ďalej zmienili aj v prvej otvorenej otázke. Zamestnanci v nej uvádzali jednotlivé zamestnanecké výhody, ktoré som roztriedila do týchto skupín:

- výhody sociálne kultúrne – zamestnanci by uvítali spoločenské akcie, spoločné výlety a športové akcie, príspevky na zdravotnú starostlivosť,
- pracovne zamestnanecké výhody – zľavy na odevy, ktoré firma vyrába, úhrada cestovných nákladov na dochádzanie do práce, možnosť požičať si pracovné stroje.

Druhá otvorená otázka smerovala na negatíva, ktoré vidia zamestnanci v systéme odmeňovania. Tam sa predovšetkým zmieňovali o fakte, že ich súčasťou nie sú dodatkové formy mzdy – zamestnanci by uvítali odmeny a trinásty plat.

Následne som previedla triedenie 2. stupňa, kde som pozorovala, ako na jednotlivé otázky reagovali zamestnanci do 45 rokov a zamestnanci nad 46 rokov. Hodnoty VAP sa v jednotlivých vekových kategóriách líšili. Hodnoty VAP jednotlivých tvrdení som vyjadrila v Grafe 4.1.

Graf 4.1 Vážený aritmetický priemer



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z dotazník

Tabuľka 4. 5 Verbálne vyjadrenie tvrdení

	Zamestnanci do 45 rokov	Zamestnanci nad 46 rokov
Podpriemerne spokojní zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> • s výškou mzdy, • úsilie, ktoré pri práci vynakladám, je úmerné výške mzdy, ktorú dostávam, • so spravodlivosťou kritérií pre stanovenie mzdy, • výška mzdy nepôsobí motivačne, • so spravodlivosťou a objektívnosťou rozdeľovania odmien na pracovisku, • súčasťou mojej mzdy sú zamestnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> • odmeny na pracovisku sú rozdeľované spravodlivo a objektívne, • súčasťou mojej mzdy sú zamestnanecké výhody.
Priemerne spokojní zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> • mzda zodpovedá mojej kvalifikácii a doterajšej vzdelanostnej úrovni, • som dostatočne informovaná o systéme odmeňovania vo firme, • súčasný systém odmeňovania je spravodlivý. 	<ul style="list-style-type: none"> • som spokojná s výškou mzdy, • som dostatočne informovaná o systéme odmeňovania vo firme.
Nadpriemerne spokojní zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> • dostáva sa mi pochvaly za dobre vykonanú prácu, • zamestnanecké výhody by pôsobili na mňa motivačne. 	<ul style="list-style-type: none"> • mzda je úmerná úsiliu, ktoré vynakladám pri práci, • mzda zodpovedá mojej kvalifikácii a doterajšej vzdelanostnej úrovni, • kritéria pre stanovenie mzdy považujem za spravodlivé, • súčasná výška mzdy ma pri práci motivuje, • súčasný systém odmeňovania je spravodlivý, • dostáva sa mi pochvaly za dobre vykonanú prácu, • zamestnanecké výhody by pôsobili na mňa motivačne.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z dotazníka

Verbálne vyjadrenie jednotlivých tvrdení priradených k vekovým kategóriám zamestnancov je znázornené v Tabuľke 4.5. Z Tabuľky 4.5 je možné pozorovať, že podpriemerná spokojnosť u zamestnancov do 45 rokov sa prejavila vo viacerých oblastiach

ako u zamestnancov starších ako 46 rokov. Zamestnanci do 45 rokov prejavili spokojnosť iba s dvoma tvrdeniami, zatiaľ čo spokojnosť zamestnancov nad 46 rokov sa prejavila vo viacerých tvrdeniach.

5 Návrhy a odporúčania

Táto časť mojej práce je zameraná na záverečné zhrnutie a návrhy, ktoré povedú k lepšej spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania v organizácii. Návrhy a odporúčania budú sformulované tak, aby boli výhodné aj pre samotnú organizáciu.

Podľa môjho názoru venuje firma najväčšiu pozornosť sledovaniu materiálnych a finančných zdrojov a malú pozornosť venuje ľudským zdrojom. Ľudské zdroje by mali byť pre organizáciu rovnako významným zdrojom. To by si mala firma pri zlepšovaní systému odmeňovania uvedomiť a z tohto faktu odporúčam aj vychádzať.

5.1 Zriadenie personálno-ekonomického úseku

V organizácii nie je samostatný útvar, ktorý by zabezpečoval personálne činnosti. Dôkazom toho je aj organizačná schéma, v ktorej nie je presne vyčlenený úsek, ktorý by zodpovedal za ľudské zdroje. Pretože ide o malú organizáciu, navrhujem v jej organizačnej štruktúre vyčleniť personálno-ekonomické oddelenie a jasne určiť, kto bude zodpovedať za ľudské zdroje v organizácii. Týmto sa vytvoria predpoklady na väčšiu spokojnosť zamestnancov a efektívnejšie využívanie ľudskej pracovnej sily a organizácia si získa dobrú zamestnávateľskú povesť.

5.2 Rozšírenie o zamestnanecké výhody

V odmeňovaní prevláda starý tradičný prístup. Tento prístup považuje za odmenu mzdu a nezahrnuje do odmeňovania zamestnanecké výhody. Zamestnanecké výhody by pôsobili na zamestnancov motivačne. Preto je dôležité rozšíriť odmenu o zamestnanecké výhody. V súčasnosti nie je pre firmu únosné zvyšovať svoje náklady zavedením zamestnaneckých výhod. Tu je rozpor medzi záujmami zamestnancov a záujmami organizácie. Z dotazníka som zistila, ktoré konkrétne výhody by zamestnanci uvítali. Preto navrhujem vyhovieť zamestnancom aspoň vo výhodách, ktoré by spôsobili organizácii minimálne náklady.

Konkrétne by šlo o tieto výhody:

- možnosť požičať si pracovné stroje,
- zľavy na odevy, ktoré firma vyrába,
- úhrada cestovných nákladov na dochádzanie do práce.

5.3 Zmena v štruktúre mzdy

Pevná zložka mzdy a pohyblivá zložka mzdy ani v jednom prípade nedosiahla požadovaného pomeru, aby bola dostatočne motivujúca, a to je 70% : 30%. Výška pohyblivej zložky mzdy závisí od subjektívnych rozhodnutí nadriadených. U výrobných zamestnancoch dokonca pohyblivá zložka mzdy chýba, stanovená je len pevná zložka mzdy. Plošné zvyšovanie mzdy vedeniu neodporúčam, pretože by nepôsobilo motivačne a nevedlo by zamestnancov k efektívnejšiemu výkonu svojej práce. Na odlíšenie výkonných zamestnancov od tých menej výkonných navrhujem použiť odmeny a prémie, ktoré budú založené na bodovom hodnotení zamestnancov. Aby hodnotenie zamestnancov bolo objektívne a transparentné, navrhujem zaradiť do hodnotenia 5 nasledujúcich kritérií:

- najmenšia chybovosť pri práci,
- najlepšia dochádzka,
- rýchlosť vykonávaných operácií,
- množstvo práce,
- kvalita odvedenej práce.

Pôjde o kvartálne hodnotenie, kde majsterka výroby ohodnotí každého zamestnanca počtom bodov od 0 do 5 s ohľadom na to, ako spĺňali všetky stanovené kritéria. Po vykonaní hodnotenia budú odrazu vyplatené prémie, aby nestratili svoj motivačný účinok. Za výsledky budú zamestnancovi vyplatené odmeny uvedené v Tabuľke 5.1. Zamestnanci vyslovili podpriemernú spokojnosť so spravodlivosťou systému odmeňovania v organizácii. Pocity spojené s nespokojnosťou s odmeňovaním sa prejavujú v zníženom výkone alebo rozhodnutí odísť z organizácie. Práve zavedením odmien na základe hodnotenia budú tieto problémy odstránené.

Tabuľka 5.1 Hodnotenie zamestnancov

Počet bodov celkom	Odmena v % z priemernej ročnej mzdy
0 - 5	0
6 - 10	1 - 3
11 - 15	4 - 6
16 – 20	7 - 9
21 - 25	10 - 12

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka odmien vedeniu firmy odporúčam venovať pozornosť aj nehmotnej odmene – v podobe prejavu uznania a pochvaly za odvedenú prácu, prípadne v podobe udeľovania diplomov najefektívnejšie fungujúcim zamestnancom. To povedie k upevneniu priateľskej

atmosféry medzi vedením a zamestnancami, k pocitu dôležitosti, užitočnosti a radosti z vykonanej práce. Zamestnancov to bude iniciovať k súťaživosti, čo sa prejaví na zlepšení výkonu práce.

5.4 Informovanosť o systéme odmeňovania

Keďže zamestnanci vyjadrili priemernú spokojnosť s informovanosťou o systéme odmeňovania v organizácii, ďalší návrh na zlepšenie smeruje práve do tejto oblasti. Organizácii odporúčam urobiť kroky, ktoré povedú k vysvetleniu podstaty systému odmeňovania v organizácii. Je potrebné, aby vedenie oboznámilo zamestnancov so systémom hodnotenia a odmeňovania. Je potrebné podrobne vysvetliť jednotlivé kritéria, podľa ktorých budú zamestnanci posudzovaní, kto ich bude posudzovať, ako sa stanoví výška poskytovaných odmien a v akých časových intervaloch budú vyplácané jednotlivé zložky mzdy. Jedným z variantov zlepšenia informovanosti o systéme odmeňovania by mohla byť porada venovaná práve tejto problematike. Pre lepšiu prehľadnosť odporúčam zverejňovať informácie aj na informačných nástenkách. Na týchto nástenkách môžu byť uvedené aj mená zamestnancov, ktorí dosiahli najlepšie výsledky.

5.5 Mzdová politika

Ďalšiu pozornosť zameriavam na vytvorenie mzdovej politiky, ktorá v organizácii nie je presne stanovená a funguje iba na intuitívnej úrovni. Vytvorenie mzdovej politiky firmy sa musí niesť v mene hesla: „Za poctivú prácu, slušná odmena.“ Pri zavedení mzdovej politiky pre firmu TODAKO odporúčam vychádzať z nasledujúcich bodov:

- **T**ransparentnosť mzdy a dodržiavanie termínov pre výplatu miezd.
- **P**Ohyblivú zložku je súčasťou mzdy, je dostatočne motivujúca pre všetkých zamestnancov na všetkých pozíciách.
- **D**báme na relatívnu spravodlivosť odmeňovaní.
- **Z**Ameštnanecké výhody sú súčasťou mzdy.
- **K**ontrolný mechanizmus k dosiahnutiu efektívnosti.
- **O**dmeňovaním zabezpečujeme zvyšovanie efektívnosti a výkonnosti jednotlivých zamestnancov.

V súlade so stanovenou mzdovou politikou odporúčam stanoviť ciele mzdovej politiky, ktoré budú sledovať:

- efektivitu – tu je potrebné, aby firma sledovala, či nový mzdový systém priniesol zvýšenie produktivity zamestnancov, či prispel k plneniu podnikateľských cieľov organizácie a kontrolovať vynaložené náklady,
- etiku – je dôležité aby systém zohľadňoval potreby a očakávania oboch strán – zamestnanca aj zamestnávateľa, súčasťou musí byť aj dodržiavanie platnej legislatívy.

Za plnenie a realizáciu cieľov je dôležité zabezpečiť adresnú zodpovednosť. Následne zabezpečiť vyhodnocovanie ich plnenia minimálne raz ročne. Účelom vyhodnocovania bude zistiť, či mzdová politika je efektívna, primeraná a vhodná. Súčasťou preskúmania budú aj návrhy na zlepšenie a potreby zmien mzdovej politiky.

6 Záver

V mojej bakalárskej práci som sa venovala problematike, na ktorú je uprená pozornosť zamestnancov aj zamestnávateľov, a to je odmeňovanie. Svoju bakalársku prácu som spracovávala vo firme TODAKO. Zamerala som sa nájsť a navrhnúť také opatrenia, ktoré povedú k spokojnosti zamestnancov, ako aj k spokojnosti samotnej organizácie.

V prvej časti bolo mojim cieľom spracovať problematiku odmeňovania v teoretickej rovine. Informácie som získala z odbornej literatúry. Spracovanie teoretickej časti mi umožnilo a zjednodušilo zmapovať stav systému odmeňovania vo firme TODAKO.

V ďalšej časti som sa zamerala na predstavenie firmy TODAKO. Uviedla som predmety podnikania, históriu firmy, stratégiu firmy, organizačnú štruktúru firmy. Na základe podkladov, ktoré mi organizácia poskytla, som vytvorila vekovú a vzdelanostnú štruktúru zamestnancov a vývoj počtu zamestnancov.

V tretej analytickej časti som vo firme TODAKO mapovala situáciu, ktorá sa týkala mzdovej politiky. V tejto časti som aj uviedla konkrétne objemy vyplácaných mzdových prostriedkov. Dôležitou súčasťou analytickej časti bolo vyhodnotenie dotazníka, ktoré slúžilo ako podklad pre návrh opatrení.

Následne po zmapovaní súčasného stavu som v poslednej časti predložila návrhy a odporúčania, ktoré by viedli k lepšej spokojnosti zamestnancov, väčšej efektívnosti ich práce a lepšej konkurencieschopnosti organizácie. Záleží už len na samotnom vedení firmy, či bude jednotlivé návrhy akceptovať.

V úvode bakalárskej práce som sa zamerala na splnenie týchto cieľov, ktoré sa mi podarilo naplniť:

- popísať a zmapovať stav systému odmeňovania najskôr v teoretickej rovine a následne vo firme TODAKO,
- zmapovať mzdovú politiku firmy a pomocou dotazníkového prieskumu zistiť postoj zamestnancov firmy TODAKO na systém odmeňovania,
- vyhodnotiť výsledky a navrhnúť opatrenia.

Zoznam použitej literatúry

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. 2th ed. London: Pitman Publishing, 1997. xvi, 797s. ISBN 0-273-62230-7.
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. VŠB- TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Ostrava, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
6. KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
7. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 987-80-247-2202-3.

Interné zdroje

8. Interná účtovná dokumentácia
9. Osobné zložky zamestnancov
10. Príručka kvality ISO 9001:2008

Zoznam skratiek

Z. z.	- Zbierka zákona
č.	- číslo
s. r. o	- spoločnosť s ručeným obmedzením
ČR	- Česká Republika
SR	- Slovenská Republika
a. s.	- akciová spoločnosť
ŽSR	- Železnice Slovenskej Republiky
SAD	- Slovenská autobusová doprava
IČO	- identifikačné číslo organizácie
IČO DPH	- identifikačné číslo pre daň z pridanej hodnoty
OPP	- okresný pracovný podnik
ek.	- ekonomického
t. j.	- to je
AH	- absolútna hodnota
VAP	- vážený aritmetický priemer

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bol(a) oboznámený(á) s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, najmä § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užití diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, ku svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst.3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžu len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do jej skutočnej výšky).

V Ostrave dňa

.....

meno a priezvisko študenta

Adresa trvalého pobytu študenta:

.....

Zoznam tabuliek

Tabuľka 3. 1 Priemerný stav počtu zamestnancov.....	26
Tabuľka 4. 1 Pevné a pohyblivé zložky mzdy zamestnancov stanovené na rok 2010.....	27
Tabuľka 4. 2 Vývoj priemerných mzdových prostriedkov na zamestnanca v rokoch 2007 a 2008.....	28
Tabuľka 4. 3 Vývoj priemerných mzdových prostriedkov v roku 2009.....	29
Tabuľka 4. 4 Vyhodnotenie dotazníka.....	30
Tabuľka 4. 5 Verbálne vyjadrenie tvrdení.....	32
Tabuľka 5. 1 Hodnotenie zamestnancov.....	35

Zoznam grafov

Graf 3. 1 Veková štruktúra zamestnancov TODAKO.....	23
Graf 3. 2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov TODAKO.....	24
Graf 3. 3 Veková štruktúra zamestnancov vo výrobní dielni.....	24
Graf 3. 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov vo výrobní dielni.....	25
Graf 3. 5 Vývoj počtu zamestnancov vo firme TODAKO.....	26
Graf 4. 1 Vážený aritmetický priemer.....	31

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Dotazník